

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Karyawan bekerja di organisasi atau institusi selama 5 atau 6 hari di setiap minggunya. Para karyawan tersebut bekerja selama 7-8 jam setiap harinya. Mereka mengikuti jam kerja yang telah ditetapkan organisasi atau institusi masing-masing sehingga mau tidak mau harus dijalani sesuai dengan aturan yang berlaku. Ditambah berbagai hal lain terkait dengan lingkungan kerja mereka, seperti fasilitas, suasana kerja, hubungan dengan sesama karyawan dan hubungan dengan atasan. Kondisi yang cukup kompleks tersebut, lama-kelamaan dapat membuat para karyawan cenderung akan merasa jenuh dan bosan dengan kondisi tersebut. Kondisi psikis yang jenuh kerap kali membawa *mood* atau suasana hati yang tidak baik dan dikhawatirkan akan mempengaruhi produktivitas kerja mereka di tempat mereka bekerja. Maka, organisasi atau institusi tersebut kerap membuat sebuah kegiatan atau acara yang diperuntukan bagi para karyawannya agar dapat menghilangkan rasa jenuh mereka atau yang sering dikenal dengan *gathering*.

Gathering termasuk ke dalam bentuk kegiatan yang diberikan oleh organisasi atau institusi bagi para karyawannya sebagai bentuk manajemen stress bagi para karyawan.¹ *Gathering* ini merupakan kegiatan yang bersifat internal dari organisasi atau institusi. *Gathering* ini diberikan oleh organisasi atau institusi bagi para karyawannya sejumlah satu tahun sekali atau bahkan lebih. Acara *gathering*

¹James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., dan Robert Konopaske. 2012. *Organization Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill, hlm. 212

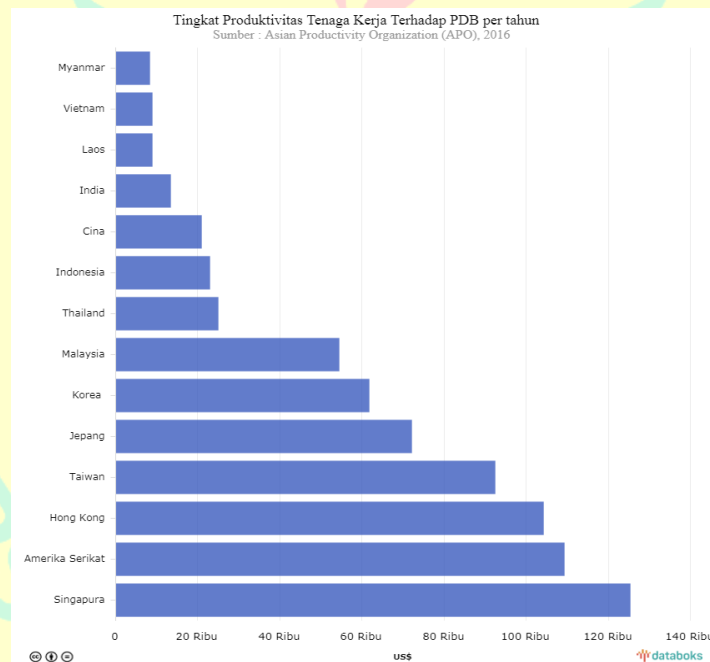
diadakan diluar kota atau ke tempat destinasi-destinasi wisata. *Gathering* ini biasanya diikuti oleh para karyawan di organisasi atau institusi itu sendiri dan ada juga yang mengizinkan keluarganya untuk ikut berpartisipasi dalam acara tersebut. Tujuan organisasi atau institusi mengadakan acara *gathering* ini adalah untuk memberikan *refreshing* atau rekreasi bagi para karyawannya yang telah bekerja selama 7-8 jam dalam waktu 5-6 hari setiap minggunya yang diharapkan dapat meningkatkan semangat para karyawannya ketika kembali bekerja nanti. Sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja mereka.

Produktivitas adalah konsep yang menggambarkan hubungan antara sumber daya yang digunakan dengan hasil yang akan diperoleh. Sumber daya yang digunakan seperti tenaga kerja, modal, bahan baku dan sebagainya. Sedangkan hasil yang diperoleh bisa berupa barang atau jasa. Produktivitas kerja karyawan merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi atau institusi. Produktivitas tidak hanya tentang mengolah suatu proses produksi, tetapi juga bagaimana seorang karyawan melakukan kinerja mereka dengan baik dalam sebuah pekerjaan yang diberikan. Kinerja yang dilakukan oleh karyawan juga bisa berbeda-beda disetiap organisasi ataupun suatu institusi. Pada perusahaan manufaktur *output* yang dihasilkan berupa produksi barang, sedangkan pada instansi atau institusi yang bergerak dibidang jasa *output* yang dihasilkan berupa jasa atau pelayanan. Produktivitas yang dilakukan karyawan ini akan mendukung perkembangan sebuah organisasi atau institusi.

Dilansir dari sumber databoks.katadata.id, tingkat produktivitas tenaga kerja Indonesia terhadap PDB per tahun berdasarkan *Asean Productivity*

Organization (APO) tahun 2014 berada pada nilai US\$ 23 ribu terhadap total PDB per tahun.² Indonesia berada pada urutan ke-9 dari 14 negara yang ada. Namun, Indonesia masih tertinggal dari negara Asia Tenggara lainnya yaitu Thailand dan Malaysia yang masing-masing memiliki nilai US\$ 24,9 ribu dan US\$ 54,9 ribu. Bahkan tertinggal cukup jauh dari angka produktivitas yang dicapai Singapura yang berada di posisi pertama yaitu US\$ 125,4 ribu.

Gambar I.1
Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja Terhadap PDB Pertahun



Sumber : *Asean Productivity Organization* (APO) (2014)

Produktivitas kerja ini dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri

²“Produktivitas Kerja Indonesia Masih Di Atas Cina” diakses dari <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2016/12/29/produktivitas-tenaga-kerja-indonesia-masih-diatas-cina> Pada tanggal 18 September 2019 pukul 10.00

individu tersebut, seperti sikap, keahlian, pengetahuan dan kemampuan.³ Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar individu tersebut yang akan mempengaruhi kinerja individu. Seperti, motivasi, lingkungan kerja, manajemen, jaminan sosial, pendapatan, hadiah, *reward* (penghargaan), teknologi, sarana produksi dan sebagainya.

Oleh karena itu, guna meningkatkan produktivitas karyawan digagas sebuah acara yang disebut *gathering*. *Gathering* merupakan salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Namun, acara *gathering* ini belum tentu diikuti oleh seluruh karyawan, karena mereka memiliki pandangan masing-masing terhadap kegiatan *gathering* ini. Partisipasi karyawan dalam acara ini sangat diharapkan. Partisipasi adalah adanya keikutsertaan individu secara fisik, emosi dan mental dan bertanggung jawab atas keikutsertaan dirinya dalam hal tersebut. Partisipasi karyawan terhadap *gathering* diharapkan cukup besar, namun ada yang menganggap bahwa kegiatan ini hanya akan melelahkan saja dan tidak akan berpengaruh pada produktivitas kerja mereka. Padahal harapan organisasi atau institusi dengan diadakan *gathering* ini adalah karyawan semakin betah dan semakin meningkatkan kinerja mereka di organisasi atau institusi tempat mereka bekerja tersebut. Pada dasarnya partisipasi dalam acara ini berdasarkan sifatnya adalah *voluntary* (sukarela). Namun, akan berbeda halnya jika terdapat paksaan atau perintah dari pimpinan.

Pada setiap organisasi ataupun institusi terdapat pimpinan atau pemimpin yang menempati posisi tertinggi di organisasi atau institusi tersebut. Pimpinan

³ Nawang Aji Sasongko, Yulvi Zaika dan Agus Suharyanto. 2017. *Pengaruh Faktor Internal Dan Eksternal Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Pabrik Kontruksi Beton*. Universitas Brawijaya : Rekayasa Sipil, Vol. 11 No.3 hlm. 221

yang baik maka akan mencoba untuk memahami kondisi karyawan. Dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk memahami kebutuhan para karyawan dalam manajemen stress mereka di padatnya jam kerja. Kepemimpinan adalah perilaku individu yang memimpin aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama.⁴ Gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan atau organisasi berbeda-beda. Gaya kepemimpinan terdiri dari 3 jenis yaitu otoriter, demokratis dan kendali bebas.⁵ Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung otoriter, karyawan akan ikut serta dalam kegiatan *gathering* namun cenderung karena paksaan dari sang pimpinan dan hasil yang diharapkan mungkin tidak akan berjalan sesuai harapan. Berbeda halnya apabila pemimpin bersifat demokratis, yakni mendengar dan membuka ruang diskusi antara pimpinan dan para karyawan. Pimpinan memiliki tujuan meningkatkan produktivitas karyawan melalui acara *gathering* tersebut. Kemudian, tujuan tersebut dibagikan kepada para karyawan dan diadakan diskusi tentang bagaimana pelaksanaan *gathering* tersebut yang akan mengurangi tingkat stress mereka. Sehingga, dengan keputusan yang diambil secara musyawarah ini akan lebih mudah diinstruksikan kepada karyawan. Kebijakan yang diambil secara musyawarah akan lebih mudah diterima dan dijalankan oleh para anggota.

Universitas Negeri Jakarta adalah sebuah instansi Perguruan Tinggi Negeri yang di dalamnya terdiri dari rektor dan jajarannya, dosen, mahasiswa dan tenaga kependidikan yang memiliki fungsi dan tugas masing-masing untuk meningkatkan

⁴ Gary Yukl. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Bahasa Indonesia dari Leadership In Organizations*. Jakarta: Prenhallindo, hlm. 2

⁵ Syamsu Q. Badu dan Novianty Djafri. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo : Ideas Publishing, hlm. 33

kualitas dan mutu Universitas Negeri Jakarta. Dalam bidang pelayanan administrasi akademik di Universitas Negeri Jakarta dilakukan oleh tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan adalah tenaga professional yang dimiliki oleh instansi perguruan tinggi untuk membantu memberikan pelayanan administrasi sesuai yang dibutuhkan oleh para mahasiswa maupun dosen. Berdasarkan LAKIP UNJ 2018, jumlah tenaga kependidikan adalah 863 orang.

Sama halnya seperti karyawan di organisasi ataupun institusi lainnya, tenaga kependidikan di Universitas juga memiliki beragam kondisi di lingkungan kerjanya. Mereka telah bekerja selama 8 jam perhari selama 5 hari di setiap minggunya. Terkadang, kondisi yang dirasakan terpancar melalui raut wajah mereka terlihat jenuh atau lelah saat melakukan pekerjaannya. Seharusnya hal tersebut menjadi perhatian bagi pimpinan untuk menilai dengan tepat kondisi tenaga kependidikan tersebut karena bisa mempengaruhi tingkat produktivitas kerja mereka.

Sehingga, Universitas Negeri Jakarta sebagai institusi yang menaungi tempat mereka bekerja harus memperhatikan kondisi fisik dan mental mereka. Sama halnya dengan dengan organisasi ataupun institusi lainnya, Universitas Negeri Jakarta sebagai institusi perguruan tinggi dan memiliki sumber daya manusia juga melakukan sebuah kegiatan untuk dapat menjaga dan meningkatkan produktivitas kerja para tenaga kependidikan tersebut yaitu menyelenggarakan *gathering*.

Gaya kepemimpinan dan partisipasi adalah dua hal yang saling berkaitan di dalam organisasi atau institusi. Dimana keduanya adalah hal-hal yang perlu

diterapkan secara efektif dan maksimal untuk meningkatkan produktivitas karyawannya. *Gathering* sebagai bentuk kompensasi dari organisasi atau institusi bagi para karyawannya yang telah bekerja selama 7-8 jam perhari dan juga bentuk kegiatan yang berfungsi sebagai manajemen stress para karyawannya diharapkan diikutsertakan oleh para karyawan karena telah disusun oleh pimpinan sebagai bentuk manajemen stress bagi para karyawan. Gaya kepemimpinan yang efektif dan partisipasi dalam *gathering* diharapkan akan memberikan pengaruh bagi diri maupun produktivitas sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi atau institusi tempat mereka bekerja.

Maka, dalam penelitian ini, penulis akan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan partisipasi dalam *gathering* terhadap produktivitas kerja tenaga kependidikan Universitas Negeri Jakarta.

I.2 Rumusan Masalah

Organisasi atau institusi harus mengetahui cara penerapan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengetahui apa saja kebutuhan yang dibutuhkan karyawan sehingga dapat merumuskan kebijakan atau program kegiatan dengan tepat serta dapat diinstruksikan dan dijalankan dengan baik oleh karyawan dan akan memberikan manfaat untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, misalnya program *gathering*. *Gathering* harus dirumuskan melalui kesepakatan bersama tujuan dan fungsinya agar dapat dipahami semua karyawan.

Selain itu, partisipasi yang besar juga diharapkan dalam kegiatan *gathering* karena *gathering* merupakan bentuk manajemen stress bagi karyawan dan salah satu bentuk kegiatan yang diselenggarakan guna meningkatkan

produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan latar belakang tersebut maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja tenaga kependidikan Universitas Negeri Jakarta?
2. Apakah terdapat pengaruh partisipasi dalam *gathering* terhadap produktivitas kerja tenaga kependidikan Universitas Negeri Jakarta?
3. Apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan partisipasi dalam *gathering* terhadap produktivitas kerja tenaga kependidikan Universitas Negeri Jakarta?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja.
2. Untuk menguji pengaruh partisipasi dalam *gathering* terhadap produktivitas kerja tenaga kependidikan Universitas Negeri Jakarta.
3. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan partisipasi dalam *gathering* terhadap produktivitas kerja Universitas Negeri Jakarta.

I.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dalam penelitian ini adalah pengembangan ilmu pengetahuan yakni pada bidang Sosiologi Kerja dan Metode Penelitian Kuantitatif yang dapat digunakan sebagai bahan referensi dalam

menunjang kegiatan perkuliahan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

- 1) Untuk meningkatkan kemampuan peneliti dalam menulis penelitian ilmiah.
- 2) Untuk menambah wawasan dalam penelitian yang dilakukan.
- 3) Untuk memenuhi syarat kelulusan peneliti sebagai Mahasiswi Sosiologi – Universitas Negeri Jakarta.

b. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi dan pengetahuan mengenai tingkat produktivitas kerja melalui pengaruh gaya kepemimpinan dan partisipasi dalam acara *gathering* yang diselenggarakan.

1.5 Tinjauan Penelitian Sejenis

Penelitian penulis akan menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan partisipasi tenaga kependidikan dalam *gathering* terhadap produktivitas kerja. Maka penulis akan mencoba memaparkan beberapa penelitian-penelitian sebelumnya untuk mengkaji variabel gaya kepemimpinan, partisipasi karyawan dan produktivitas kerja.

Penelitian terkait gaya kepemimpinan yang menjadi tinjauan literatur penulis berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan dengan studi kasus di PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia. Persamaan

penelitian tersebut dengan penelitian penulis adalah pada penggunaan variabel kepemimpinan dan menguji pengaruh variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan. Namun, penelitian ini menggunakan lebih banyak variabel yang diuji yaitu motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta kinerja perusahaan.

Pada penelitian tersebut, variabel kepemimpinan diukur menggunakan 4 indikator yaitu *Telling* (memberitahukan anggota apa yang harus dikerjakan), *Selling* (kemampuan menjual atau memberikan ide-ide), *Participating* (kemampuan berpartisipasi), dan *Delegating* (kemampuan mendelegasikan).⁶

Kemudian penelitian tersebut menguji variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja perusahaan yang diukur dengan menggunakan 4 indikator yaitu kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki, kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan dan kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.⁷ Hasilnya adalah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Pada variabel partisipasi berbagai penelitian telah dilakukan terkait pengaruh partisipasi karyawan terhadap produktivitas kerja. Dan mengkaji variabel partisipasi dari berbagai hal. *Pertama*, pada penelitian *Embedding*

⁶ Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*, Universitas Kristen Petra : Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 10 No.2, hlm 130

⁷ *Ibid.*, hlm. 130

Employee Involvement And Participation At Work (2006), partisipasi dianalisis menggunakan konsep keterlekatan dari Granovetter. Gagasan Granovetter tentang keterlekatan yaitu mempelajari hubungan antara organisasi dan pengaruh eksternal, ukuran keterlekatan dapat dibentuk oleh pengaruh di dalam dan di luar organisasi. Keterlekatan dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga, yaitu diukur dengan jumlah praktek keterlibatan dan partisipasi karyawan, kedalaman praktek partisipasi langsung dan tidak langsung, dan kedalaman bentuk keterlibatan dan partisipasi di tempat kerja.⁸

Kedua, pada *Employee Perceptions of Job Influence and Organizational Participation* (2001), partisipasi menggunakan pendapat ahli George Strauss yang menegaskan bahwa partisipasi karyawan yang bermakna dalam pengambilan keputusan mensyaratkan bahwa pekerja dapat memberikan pengaruh signifikan atas lingkungan kerja mereka.⁹ Pengaruh partisipasi dapat dilihat melalui 3 hal yaitu, *pertama*, partisipasi perwakilan didasarkan pada pembentukan komite konsultasi bersama, dewan kerja, atau forum representatif. *Kedua*, kelompok *briefing* yang memberikan pertanyaan maupun diberikan pertanyaan tentang pandangan mereka. *Ketiga*, didasarkan pada kelompok pemecahan masalah.

Ketiga, penelitian dalam jurnal *Employee Participation and Equal Opportunities Practices : Productivity Effect and Potential Complimentaries* (2000) meneliti tentang kesempatan partisipasi yang sama dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja dan potensi pujian. Praktik kesempatan berpartisipasi

⁸ Annette Cox, Stefan Zagelmeyer, dan Mick Marchington. 2006. *Embedding employee involvement and participation at work*, Universitas Of Manchester: Human Resource Management Journal, Vol 16, No 3, hlm. 256

⁹ Rick Delbridge dan Keith Whitfield. 2001. *Employee Perceptions of Job Influence and Organizational Participation*, Oxford : Industrial Relations, Vol. 40, No. 3, hlm. 472

memiliki peluang yang sama dari berbagai gender, ras, penyandang disabilitas, agama, usia, status perkawinan dan orientasi seksual. Partisipasi dimaksudkan untuk mendorong keterlibatan aktif seluruh karyawan tanpa dibatasi adanya diskriminasi. Peluang yang sama yang diberikan tanpa adanya diskriminasi akan memberikan dampak pada produktivitas kerja.

Keempat, penelitian berjudul Pengaruh Informasi Relevansi Pekerjaan dan Keinginan Sosial Terhadap Partisipasi dan Kinerja Karyawan di PT Harfam Jaya Makmur Surabaya (2009) menjadikan partisipasi sebagai variabel dependen (terikat). Faktor lain yang berpengaruh terhadap partisipasi dan kinerja karyawan adalah informasi relevansi pekerjaan. Informasi relevansi pekerjaan adalah informasi yang membantu untuk memilih tindakandalam organisasi misalnya inflasi, kondisi ekonomi, kondisi keuangan perusahaan dan lain-lain.¹⁰ Pada penelitian ini informasi relevansi pekerjaan akan diuji pengaruhnya terhadap partisipasi dan kinerja karyawan.

Kemudian, penelitian terkait variabel produktivitas kerja akan dijelaskan sebagai berikut. Pada pengaruh partisipasi karyawan terhadap produktivitas kerja juga dijelaskan dalam *Employee Participation and Productivity* oleh Thomas Zwick. Penelitian ini menjelaskan strategi partisipasi yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan, yaitu *pertama*, strategi ini mengambil keuntungan dari pengetahuan khusus non karyawan manajerial yang memiliki proses kerja mereka sendiri dan menggabungkan keterampilan dan keahlian dari sekelompok pekerja.

¹⁰ Saleh Assagaf, M. Syamsul Maarif Dan Suharjono. 2014. *Pengaruh Informasi Relevansi Pekerjaan Dan Keinginan Sosial Terhadap Partisipasi Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Harfam Jaya Makmur Surabaya*. Institut Pertanian Bogor : Jurnal Manajemen & Agribisnis. Vol. 11 No. 1, Maret 2014., Hlm. 53

Kedua, individu diharapkan memiliki identifikasi yang lebih tinggi dengan perusahaan mereka dan keputusan yang diambil sehingga mereka merasa lebih berkomitmen dan akibatnya melakukan pekerjaan yang lebih baik. *Ketiga*, karyawan berpartisipasi pada keputusan dapat menyeimbangkan produksi yang lebih efektif dan sebagai hasilnya menghilangkan hambatan dari proses produksi. *Keempat*, mengurangi hirarki mungkin membuat beberapa karyawan berlebihan pada manajemen menengah, dan tinggi biaya otonomi kelompok dapat mengurangi limbah, persediaan dan inefisiensi. Para atasan cenderung membuat partisipasi secara sukarela.

Penelitian penulis akan menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan partisipasi karyawan dalam *gathering* terhadap produktivitas kerja. *Gathering* sebagai bentuk kompensasi untuk manajemen stress bagi para karyawan. Di dalam penelitian Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja (2003), Michael dan Harold menyebutkan bahwa atau rekreasi dari perusahaan merupakan bentuk dari kompensasi sosial.¹¹ Kompensasi akan memotivasi karyawan untuk berprestasi dalam bekerja.

Pada penelitian Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja (2003) dan Pengaruh Variabel-Variabel Motivasi Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Karyawan Pada Industri Rumah Tangga di Kabupaten Sidoarjo (1999), keduanya sama-sama menggunakan konsep Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow). Teori ini memiliki 5 jenjang kebutuhan

¹¹ Sundring Pantja Djati dan dan M. Khusaini. 2003. *Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi Dan Prestasi Kerja*. Universitas Kristen Petra : Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 5, No. 1. Hlm. 26

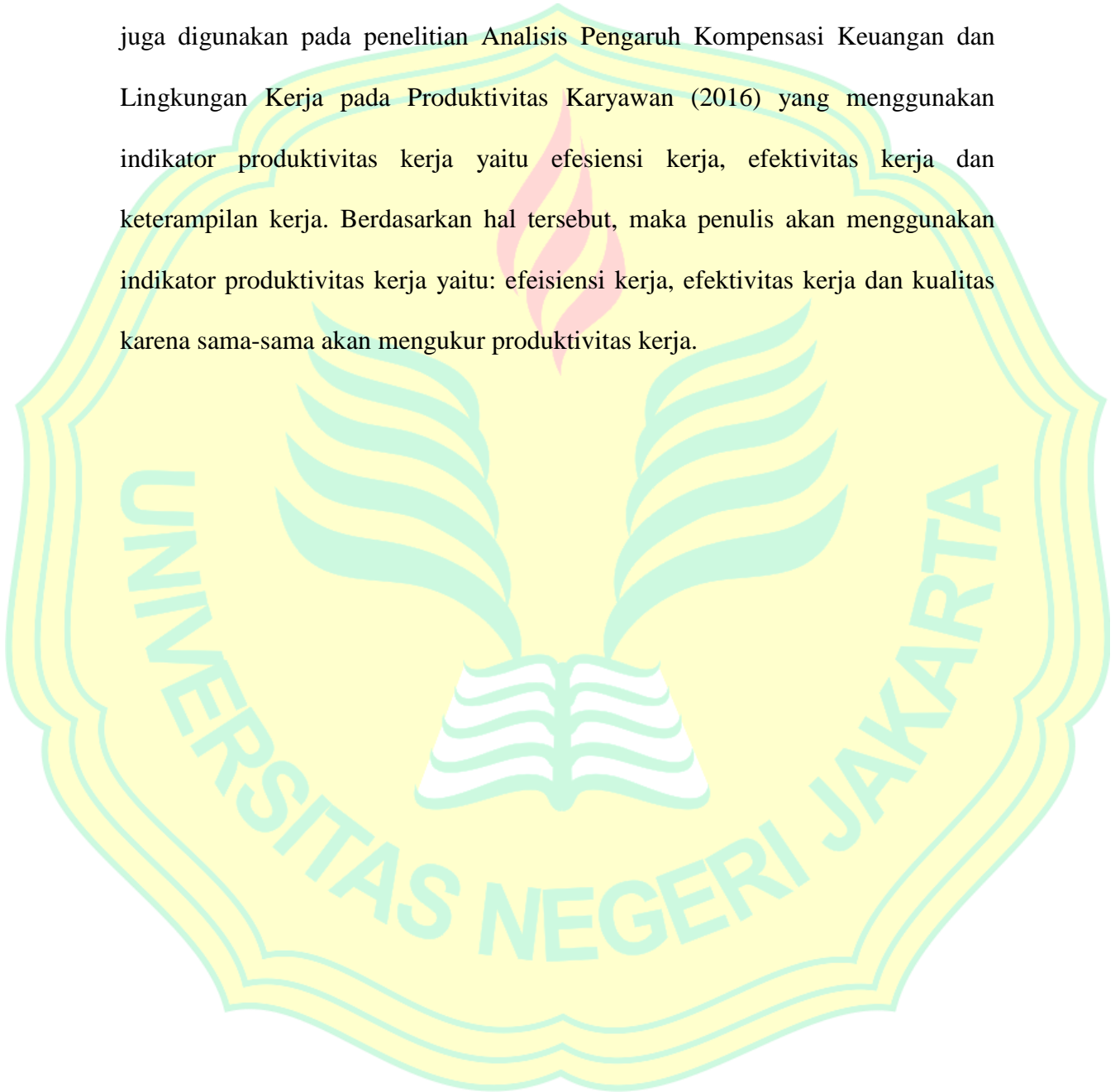
yaitu kebutuhan fisik dan psikologis, keselamatan dan keamanan, sosial, penghargaan atau prestise dan aktualisasi diri.¹² Kedua penelitian tersebut melihat kompensasi dan motivasi kerja untuk mempengaruhi prestasi dan produktivitas kerja. Teori ini menjelaskan bahwa seseorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Dengan demikian, pada penelitian penulis yaitu menggunakan *gathering* sebagai salah satu bentuk dorongan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Namun, teori penelitian yang digunakan oleh penulis yaitu *Human Relation* (Elton Mayo) yang lebih memfokuskan pada hubungan antar manusia.

Selanjutnya, pada penelitian Pengaruh Pelatihan, *Reward*, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Kusumahadi Santosa Karanganyar (2018) akan menguji pelatihan (X_1), reward (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Y). Penelitian ini juga memiliki kesamaan pada variabel produktivitas kerja seperti penelitian penulis. Produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*) dan indikator produktivitas kerja yang digunakan yaitu kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, efisiensi, mutu dan semangat kerja.¹³

¹² Sundring Pantja Djati dan M. Khusaini. 2003. *Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, Dan Prestasi Kerja*. Universitas Kristen Petra :Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 5, No. 1, hlm. 30

¹³ Nur Pawastri, Istiatin dan Eny Kustiah. 2018. *Pengaruh Pelatihan, Reward, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Kusumahadi Santosa Karanganyar*. Universitas Islam Batik Surakarta : Jurnal Manajemen dan Keuangan, Vol.7, No.1, hlm. 76

Penelitian berjudul Hubungan Penerapan Sistem Penggajian Dengan Komitmen Dan Produktivitas Karyawan PT. Dwipahasta Utamaduta (2018) menggunakan indikator produktivitas kerja yaitu efisiensi dan efektivitas. Hal ini juga digunakan pada penelitian Analisis Pengaruh Kompensasi Keuangan dan Lingkungan Kerja pada Produktivitas Karyawan (2016) yang menggunakan indikator produktivitas kerja yaitu efisiensi kerja, efektivitas kerja dan keterampilan kerja. Berdasarkan hal tersebut, maka penulis akan menggunakan indikator produktivitas kerja yaitu: efisiensi kerja, efektivitas kerja dan kualitas karena sama-sama akan mengukur produktivitas kerja.



Tabel I.1
Tinjauan Perbandingan Literatur Sejenis

No.	Judul dan Nama Penulis	Metode Penelitian dan Konsep/Teori	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia) oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno	Metode penelitian kuantitatif. Konsep-konsep yang digunakan yaitu motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan.	Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pada variabel motivasi kerja, hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena berbenturan dengan kebijakan perusahaan. Misalnya, karyawan memiliki motivasi untuk bekerja lembur agar mendapat imbalan, namun hal tersebut berbenturan dengan kebijakan perusahaan yang menentukan waktu lembur.	Persamaannya adalah sama-sama mencari dampaknya pada kinerja karyawan dan menggunakan variabel kepemimpinan.	Perbedaannya adalah penelitian kinerja dikaitkan dengan motivasi kepemimpinan dan budaya organisasi.
2	Embedding Employee Involvement AndParticipation At Work oleh Annette Cox, Stefan	Metode penelitian kuantitatif. Teori yang digunakan adalah Keterlekatan Sosial (Granovetter)	Hubungan yang lebih kuat antara sikap karyawan dan praktik keterlibatan dan partisipasi karyawan yang memiliki hubungan dekat dan	Penelitian tersebut memiliki persamaan yaitu menggunakan variabel	Perbedaannya terletak pada teori yang digunakan.

No.	Judul dan Nama Penulis	Metode Penelitian dan Konsep/Teori	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Zagelmeyer, dan Mick Marchington		dampak langsung terhadap pekerja.	partisipasi karyawan.	
3	Employee Perceptions of Job Influence and Organizational Participation oleh Rick Delbridge dan Keith Whitfield	Metode penelitian kuantitatif. Konsep dalam penelitian ini adalah Pengaruh Pekerjaan dan Partisipasi Organisasi	Hasilnya menunjukkan bahwa partisipasi luas memiliki hubungan positif yang kuat dengan pengaruh pekerjaan yang dirasakan tetapi partisipasi terfokus memiliki negatif atau tidak sama sekali.	Persamaan menggunakan variabel partisipasi	Perbedaannya penelitian tersebut mengaitkan pengaruh kerja dengan partisipasi. Sementara peneliti, mengaitkan partisipasi dengan produktivitas.
4	Employee Participation & Equal Opportunities Practices: Productivity Effect & Potential Complimentaries oleh Virginie Perotin dan Andrew Robinson	Metode yang digunakan adalah kuantitatif. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partisipasi dan Kesempatan yang sama	Hasil penelitian menunjukan bahwa praktek peluang partisipatif dan kesempatan yang sama mempengaruhi produktivitas kerja. Partisipasi bertujuan untuk mendorong keterlibatan aktif karyawan karena efektivitasnya dapat sangat dibatasi dengan adanya diskriminasi. Dengan partisipasi akan meningkatkan karyawan minoritas perempuan dan etnis karena disediakan peningkatan akses terhadap kesempatan dan insentif untuk berpartisipasi.	Kesamaan dalam menggunakan konsep partisipasi dan sama-sama mengaitkan dengan produktivitas	Perbedaannya adalah produktivitas dikaitkan dengan partisipasi dan kesempatan yang sama yang berhubungan dengan etnis dan gender dalam berpartisipasi.

No.	Judul dan Nama Penulis	Metode Penelitian dan Konsep/Teori	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	Pengaruh Informasi Relevansi Pekerjaan dan Keinginan Sosial Terhadap Partisipasi dan Kinerja Karyawan Pada PT Harfam Jaya Makmur Surabaya ditulis oleh Saleh Assagaf, M. Syamsul Maarif, dan Suharjono	Metode penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian ekplanatori dan konfirmatori. Konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : Informasi relevansi pekerjaan, Keinginan sosial, Partisipasi karyawan, Kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi relevansi pekerjaan dan keinginan sosial berpengaruh signifikan terhadap partisipasi karyawan, begitu juga dengan informasi relevansi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan keinginan sosial yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian partisipasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Persamaan penelitian penulis dengan peneliti yaitu sama-sama menggunakan konsep partisipasi karyawan.	Konsep kinerja dan partisipasi lebih dikaitkan dengan informasi relevansi pekerjaan dan keinginan sosial yang luas.
6	Employee participation and productivity oleh Thomas Zwick	Metode penelitian kuantitatif dengan konsep dalam penelitian ini adalah sebagai Partisipasi dan Produktivitas	Kontribusi ini menunjukkan bahwa pengenalan partisipasi karyawan <i>shop-floor</i> pada tahun 1996 atau 1997 secara signifikan meningkatkan rata-rata total faktor produktivitas perusahaan di Jerman sebesar 28% pada tahun 1997-2000.	Penelitian ini menggunakan konsep produktivitas dan partisipasi	Penelitian tersebut dilakukan di Jerman, peneliti akan melakukan studi kasus di Indonesia.
7	Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, Dan	Metode Penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Teori dan konsep yang digunakan	Hasil penelitian menunjukan terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan karyawan, komitmen	Persamaan penelitian sama-sama menggunakan variabel	Perbedaannya adalah pada penelitian tersebut digunakan

No.	Judul dan Nama Penulis	Metode Penelitian dan Konsep/Teori	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Prestasi Kerja oleh Sundring Pantja Djati dan M. Khusaini	dalam penelitian ini adalah Kompensasi dan Teori Abraham Maslow, Komitmen pada organisasi dan Prestasi kerja	karyawan pada organisasi dan prestasi kerja. Kepuasan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kerja karyawan. Begitu juga halnya dengan komitmen kerja berpengaruh pada prestasi kerja karyawan. Dengan demikian, dalam penelitian ini variabel saling berpengaruh secara simultan.	kompensasi. Penulis mencari pengaruh dari gathering sebagai bentuk kompensasi sosial.	kompensasi secara luas, sedangkan peneliti ingin menggunakan kompensasi sosial yaitu rekreasi karyawan.
8	Pengaruh Variabel-Variabel Motivasi Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Karyawan Pada Industri Rumah Tangga di Kabupaten Sidoarjo oleh Sundring Pantja Djati	Metode Penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Teori yang digunakan adalah Teori Motivasi Abraham Maslow : Kebutuhan fisiologis, rasa aman, kasih sayang, penghargaan dan aktualisasi diri.	Hasil penelitian ini bahwa variabel-variabel kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja, kasih sayang, kebutuhan penghargaan serta kebutuhan aktualisasi diri secara nyata berpengaruh terhadap produktivitas kerja secara gabungan atau masing-masing kecamatan. Pada variabel kebutuhan fisiologis paling berpengaruh secara dominan terhadap produktivitas kerja. Hal ini sesuai dengan teori Maslow bahwa kebutuhan fisiologis merupakan	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel dependen produktivitas kerja	Perbedaannya adalah dalam penelitian tersebut menggunakan teori motivasi dari Abraham maslow, namun pada penelitian peneliti menggunakan teori human relation dari Elton Mayo.

No.	Judul dan Nama Penulis	Metode Penelitian dan Konsep/Teori	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			kebutuhan yang pertama dan pokok bagi setiap manusia.		
9	Pengaruh Pelatihan, <i>Reward</i> , dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Kusumahadi Santosa Karanganyar oleh Nur Pawastri, Istiatin dan Eny Kustiah	Metode penelitian kuantitatif dengan konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : Produktivitas kerja, Pelatihan, <i>Reward</i> dan Kepuasan Kerja	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.</p> <p>Variabel <i>reward</i> mempunyai pengaruh yang tidak positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Sedangkan, pada variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini berarti terbukti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel pelatihan, <i>reward</i>, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh simultan dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.</p>	Sama-sama menggunakan konsep produktivitas kerja	Penelitian tersebut terdiri dari 3 variabel independen. Sedangkan peneliti hanya memiliki 1 variabel independen, yaitu partisipasi karyawan.
10	Hubungan Penerapan Sistem Penggajian Dengan Komitmen Dan Produktivitas	Metode penelitian kuantitatif dan konsep dalam penelitian ini adalah Sistem penggajian, Komitmen dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan mengetahui, memahami dan merasakan sistem penggajian yang	Sama-sama menggunakan konsep produktivitas kerja	Penelitian ini berfokus pada kaitan penggajian dengan komitmen dan produktivitas

No.	Judul dan Nama Penulis	Metode Penelitian dan Konsep/Teori	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Karyawan PT. Dwipahasta Utamaduta oleh Priyo Tri Nugroho, Syamsul Maarif, Joko Affandi	Produktivitas kerja	diterapkan sudah sesuai kondisi yang sebenarnya, hubungan yang searah dan signifikan antara sistem penggajian dengan komitmen karyawan, hubungan yang searah dan signifikan antara sistem penggajian dengan produktivitas karyawan, manajemen secara konsisten menerapkan sistem penggajian dan dievaluasi secara berkala.		karyawan. Sementara, peneliti berfokus pada partisipasi karyawan dalam gathering terhadap produktivitas.
11	Analisis Pengaruh Kompensasi Keuangan Dan Lingkungan Kerja Pada Produktivitas Karyawan oleh Wisnu Hardiyanto dan Abdul Manap Wardoyo	Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Dengan menggunakan teknik proporsional random sampling. Konsep-konsep dalam penelitian ini yaitu produktivitas kerja, lingkungan kerja dan kompensasi	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi keuangan dan lingkungan kerja mempunyai dampak signifikansi positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja merupakan variable dominan yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja.	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan konsep produktivitas kerja.	Perbedaannya adalah pada penelitian tersebut mengaitkan produktivitas kerja dengan lingkungan kerja dan kompensasi yang luas. Sedangkan peneliti akan mengaitkan produktivitas dengan partisipasi karyawan dalam gathering.

I.6 Kerangka Teori

I.6.1 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan oleh beberapa ahli dan diperoleh definisi yang beragam. Menurut Hemhill & Coons, kepemimpinan adalah perilaku individu yang memimpin aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama.¹⁴ Menurut George R. Terry, kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang lain untuk mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.¹⁵ Berdasarkan kedua definisi di atas, kepemimpinan merupakan suatu perilaku atau aktivitas.

Selanjutnya, menurut Tannebaum, Weschler & Masarik mendefinisikan kepemimpinan adalah saling mempengaruhi antar pribadi melalui komunikasi untuk pencapaian tujuan.¹⁶ Berdasarkan definisi tersebut kepemimpinan dilihat sebagai suatu upaya yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau harapan.

Dengan demikian, berdasarkan berbagai definisi kepemimpinan tersebut maka kepemimpinan dapat ditinjau secara luas dari berbagai aspek seperti perilaku, aktivitas, sikap dan cara untuk mencapai tujuan. Menurut

¹⁴ Gary Yukl. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Bahasa Indonesia dari Leadership In Organizations*. Jakarta: Prenhallindo, hlm. 2

¹⁵ Nugraha, I. G. A Dwi Perbawa. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor KORPS Brimob Polri*. Universitas Indonesia. Hlm.40

¹⁶ Gary Yukl., *Op.cit.*, hlm. 2

penulis, gaya kepemimpinan adalah perilaku seorang individu yang dilakukan untuk mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau institusi untuk mencapai suatu tujuan tertentu di sebuah organisasi atau institusi.

Pimpinan merupakan jabatan tertinggi yang ada di organisasi atau institusi. Para pimpinan organisasi atau institusi harus memiliki cara yang efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinannya di organisasi atau institusi yang dipimpin. Kepemimpinan akan melibatkan hubungan antara pimpinan dan para anggota organisasi. Gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah gaya kepemimpinan yang mampu memaksimalkan produktivitas kerja dan tercapainya berbagai tujuan di sebuah organisasi atau institusi tersebut. Selain itu, gaya kepemimpinan yang tepat juga tidak akan melupakan hak-hak para anggota organisasi yang lain atau bawahannya.

2. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Robbins dan Coulter terdapat 3 tipe kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan autokratis atau otoriter, gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan Laissez-Faire (Kendali Bebas).¹⁷ Ketiga tipe gaya kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

¹⁷ Syamsu Q. Badu dan Novianty Djafri. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo : Ideas Publishing, hlm. 33

a. Kepemimpinan autokratis atau otoriter

Menurut Robbins dan Coulter, gaya kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan dengan pusat kekuasaan berada pada dirinya sendiri, mendikte tugas kepada orang lain, mengambil keputusan sendiri dan meminimalisasi partisipasi karyawan.¹⁸ Tipe ini lebih sering dikenal dengan gaya kepemimpinan otoriter. Kekuasaan berada di tangan satu orang saja dan seluruh instruksi hanya boleh dipegang oleh satu orang tersebut. Gaya kepemimpinan ini pemimpin memecahkan masalah dan mengambil keputusannya sendiri tanpa melibatkan anggota organisasi yang lain. Namun, anggota organisasi yang lain harus tetap mematuhi dan melakukan keputusan yang sudah diambil dan ditetapkan oleh pemimpinnya.

b. Kepemimpinan Demokratis

Menurut Robbins dan Coulter, gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, mendelegasikan kekuasaan dan melihat umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih karyawan.¹⁹

Pada kepemimpinan demokratis, pemimpin menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai bagian penting dari organisasi. Orang-

¹⁸ *Ibid*, hlm. 34

¹⁹ Syamsu Q. Badu & Novianty Djafri, *Op.cit.*, hlm. 36

orang yang dipimpinnya dianggap perlu untuk dilibatkan dalam berbagai hal-hal untuk mencapai tujuan. Para anggota organisasi berperan besar dalam gaya kepemimpinan demokratis dimana seorang atasan harus mengambil keputusan bersama-sama dengan anggota organisasi yang lain. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Tipe kepemimpinan demokratis juga berupaya untuk mencapai kesepakatan anggota kelompok melalui musyawarah dan mufakat.

c. **Kepemimpinan Kendali Bebas**

Robbins dan Coulter mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin memberikan kebebasan bagi kelompoknya untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan metode yang paling tepat.²⁰

Tipe kepemimpinan kendali bebas memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam pengambilan keputusan maupun melakukan kegiatan menurut kepentingan masing-masing.²¹

Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat. Dengan begitu, posisi pimpinan hanya akan memberikan bahan-bahan yang akan didiskusikan, namun dirinya tidak terlibat dalam diskusi tersebut. Pimpinan akan berbicara

²⁰ Syamsu Q. Badu dan Novianty Djafri. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo : Ideas Publishing, hlm. 37

²¹ Veitzhal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op.cit.*, hlm. 57

memberikan pendapat jika diminta oleh anggota diskusi, tetapi bukan untuk mengatur.

3. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan dilihat dari bagaimana kemampuan kepemimpinan dapat mencapai sebuah tujuan yang hendak dicapai. Fungsi kepemimpinan dibagi menjadi 5 fungsi yaitu terdiri dari fungsi instruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi dan fungsi pengendalian.²² Setelah dilakukan fungsi pengendalian terdapat fungsi evaluasi. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Fungsi Instruksi

Fungsi instruksi merupakan kemampuan menggerakkan orang lain untuk melakukan tindakan sesuai dengan yang diperintahkan. Instruksi dilakukan kepada anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan yang ditetapkan oleh pimpinan. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa yang harus dilakukan, bagaimana caranya dan dimana tempat untuk melaksanakan agar keputusan berjalan efektif.²³

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi konsultasi adalah bertukar pikiran dengan anggota lainnya pada saat menetapkan keputusan. Pemimpin memerlukan bahan

²² Veitzhal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op.cit.*, hlm. 53

²³ Veitzhal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op.cit.*, hlm. 54

pertimbangan dari anggotanya dalam mengambil keputusan sehingga perlu berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.²⁴ Fungsi konsultasi bersifat komunikasi dua arah. Fungsi konsultasi dilakukan pimpinan untuk mendapatkan *feedback* atau timbal balik dari anggota untuk dijadikan bahan pertimbangan penetapan keputusan. Dengan fungsi konsultasi, diharapkan keputusan pimpinan akan lebih mudah untuk diinstruksikan, diterima dan dilaksanakan oleh anggotanya karena keputusan yang ada berasal dari aspirasi pimpinan dan juga aspirasi anggota yang telah dipertimbangkan.

c. Fungsi Partisipasi

Fungsi partisipasi adalah kemampuan pemimpin untuk mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaan.²⁵ Partisipasi dilakukan dengan terarah dan terkendali karena setiap orang memiliki bagiannya masing-masing. Pemimpin dapat melakukan fungsi partisipasi untuk mendorong keikutsertaan orang lain dan ikut serta dalam pelaksanaan kegiatan.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi adalah kemampuan untuk melimpahkan wewenang, membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan

²⁴ Veitzhal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Loc.cit.*

²⁵ Veitzhal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Loc.cit.*

maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.²⁶ Pada dasarnya fungsi delegasi adalah kepercayaan. Oleh karena itu, fungsi delegasi memerlukan rasa percaya pemimpin kepada orang lain yang dipercayai oleh pimpinan dalam pelimpahan wewenang atau pelimpahan tugas.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian adalah kemampuan untuk mengatur dan mengkoordinasikan aktivitas anggotanya secara terarah dan efektif sehingga tujuan tercapai.²⁷ Fungsi pengendalian dilakukan melalui bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Pengendalian bisa dilakukan pemimpin saat menugaskan anggotanya dalam melakukan pekerjaan.

f. Fungsi Evaluasi

Evaluasi adalah sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan dengan membandingkannya dengan perencanaan yang diorganisasikan secara sadar dan berfokus pada manusia terkait dalam rangka peningkatan kualitas hidupnya serta terkait dengan konteks sosial.²⁸ Evaluasi dilakukan untuk mengetahui bagaimana sebuah kegiatan dilakukan. Fungsi evaluasi ini perlu dilakukan oleh pimpinan

²⁶ Veitzhal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op.cit.*, hlm. 55

²⁷ Veitzhal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op.cit.*, hlm. 56

²⁸ Reidar Dale. 2004. *Evaluating Development Programmes And Projects*. New Delhi : Sage Publications India Pvt Ltd B-42, Panchsheel Enclave New Delhi 110 017, Hlm. 46

terkait dengan keputusan-keputusan apa yang telah diambil dan ditetapkan.

4. Efektivitas Kepemimpinan

Gary Yukl membagi efektivitas kepemimpinan dapat dilihat melalui beberapa hal yang dioperasionalisasikan sebagai indikator oleh penulis yaitu kinerja, kepuasan pegawai, perilaku pegawai dan kontribusi pemimpin.

a. Kinerja

Menurut Harbani Pasolong pada dasarnya, konsep kinerja dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja karyawan (perindividu) dan kinerja organisasi.²⁹ Kinerja karyawan adalah hasil kerja perindividu dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sedangkan kinerja organisasi adalah keseluruhan hasil kerja yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan.

b. Kepuasan Pegawai

Kepuasan kerja pegawai diukur dari sejauh mana seorang pemimpin memuaskan kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan para pekerja seperti balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan.³⁰ Kepuasan kerja yang diberikan pimpinan akan

²⁹ Harbani Pasolong. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta, hlm. 175

³⁰ *Ibid.*, hlm. 229

mendorong individu untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan lain yang akan ditetapkan organisasi.

c. Perilaku Pegawai

Perilaku pegawai adalah sikap-sikap yang ditunjukkan oleh pegawai terhadap pemimpinnya. Perilaku pegawai akan terlihat positif apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpinnya sesuai dengan harapannya. Namun sebaliknya, jika terjadi ketidakpuasan karyawan terhadap gaya kepemimpinan pemimpinnya maka perilaku pegawai akan cenderung tidak menyukai pimpinan dan malas untuk melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan.

Perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan berbeda-beda, ada yang terlihat menyukai, menghormati dan mengagumi pimpinan. Ada yang menunjukkan perilaku bahwa dirinya merupakan pengikut dengan komitmen yang kuat untuk melaksanakan permintaan pemimpin. Adapun, perilaku menentang, mengabaikan dan menumbangkan pimpinan.³¹

Adapun hal yang dilakukan pegawai di tempat kerjanya saat menggambarkan ketidakpuasan antara lain tidak datang ke tempat kerja (*abstain*), mengeluh, mengadu kepada manajemen, permintaan untuk dipindahkan, bekerja secara lambat, merusak peralatan dan fasilitas dan menunjukkan sikap tidak suka kepada pimpinan.

³¹ Gary Yukl, *Loc.cit.*

Perusahaan juga sering mengalami *turn over* atau sering terjadi pergantian pegawai.³²

d. Kontribusi Pemimpin

Kontribusi pemimpin diukur dalam hubungannya dengan aktivitas proses-proses kelompok. Pemimpin mampu untuk meningkatkan solidaritas kelompok, kerja sama, memecahkan masalah, mengambil keputusan, memperbaiki kualitas hidup kerja (*worklife*), membangun rasa percaya diri, meningkatkan keterampilan mereka dan memberi kontribusi terhadap pertumbuhan psikologis dan pengembangan mereka.³³

I.6.2 Partisipasi

1. Pengertian Partisipasi

Partisipasi didefinisikan oleh beberapa tokoh. George Strauss menyatakan bahwa partisipasi karyawan yang bermakna dalam pengambilan keputusan mensyaratkan bahwa pekerja dapat memberikan pengaruh signifikan atas lingkungan kerja mereka.³⁴

Pengertian partisipasi menurut Santoso Sastropetro dalam Penceramah WHO *Short Course* Jakarta 1983, partisipasi adalah keterlibatan spontan dengan kesadaran serta tanggung jawab terhadap kepentingan

³² Gary Yukl, *Loc.cit.*

³³ Gary Yukl, *Loc.cit*

³⁴ Rick Delbridge dan Keith Whitfield. *Loc.cit*

kelompok untuk mencapai tujuan bersama.³⁵ Keith Davis dalam bukunya yang berjudul “*Human Relation at Work*”, partisipasi adalah keterlibatan seseorang secara mental atau pikiran dan emosi atau perasaan untuk memberikan ide kepada kelompok dan memiliki tanggung jawab dalam usaha tersebut.³⁶

Berdasarkan penuturan tokoh-tokoh tersebut, maka partisipasi adalah keterlibatan individu secara fisik, emosi dan mental dalam kegiatan atau aktivitas suatu kelompok dan bertanggung jawab terhadap hal tersebut.

Partisipasi adalah menjadi bagian dalam sebuah kegiatan dan terlibat di dalamnya. Partisipasi juga berarti mencoba untuk mengaktifkan ide-ide dan kreativitas orang lain dalam suatu aktivitas. Partisipasi sebenarnya dilakukan secara sukarela dan tanpa paksaan. Namun, kepemimpinan dalam organisasi atau institusi yang efektif akan mencoba mendorong partisipasi kerja karyawan dalam berbagai kebijakan yang dibuat. Partisipasi karyawan dalam berbagai hal di organisasi atau institusi akan lebih mudah untuk mengetahui keinginan karyawan dan mereka akan lebih mengikuti kebijakan atau peraturan yang dibuat.

Partisipasi tidak hanya pada pembentukan kebijakan atau peraturan, namun partisipasi juga dalam berbagai kegiatan yang digelar oleh organisasi atau institusi. Bentuk kegiatan ini biasanya sebagai bentuk kompensasi atas

³⁵ Santoso Sastropetro. 1986. *Partisipasi, Komunikasi, Persuasi dan Disiplin dalam Pembangunan Nasional*. Bandung : Penerbit Alumni, hlm. 52

³⁶ Santoso Sastropetro. *Op.cit.*, hlm. 13

kinerja mereka selama di tempat kerja dan sebagai bentuk manajemen stress atas pekerjaan. Kompensasi merupakan hal yang penting bagi karyawan agar mereka tetap melakukan produktivitas terbaik mereka. Kompensasi dibagi ke dalam 3 bentuk, yaitu kompensasi material (uang bonus, fasilitas), kompensasi sosial (rekreasi, *gathering*, promosi) dan kompensasi aktivitas. Dalam berbagai kompensasi yang diberikan, perusahaan tentu mengharapkan partisipasi seluruh karyawannya, terlebih dalam kompensasi sosial. Kompensasi tersebut adalah bentuk kompensasi yang akan sangat berpengaruh terhadap kondisi dan perasaan mereka selama ditempat kerja.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Partisipasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi dibagi ke dalam 2 faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal.³⁷ Faktor internal terdiri dari kemampuan dan motivasi. Faktor eksternal terdiri dari persepsi lingkungan dan struktur organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

a. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi yang berasal dari dalam diri individu tersebut.

³⁷ Tri Widayati.2006. *Partisipasi Perempuan Dalam Pengambilan Keputusan DiTingkat Desa (Studi Kasus Pada Badan Perwakilan Desa Sekecamatan Banyudono Kabupaten Boyolali)*. Universitas Negeri Jakarta :Jurnal Ilmiah VISI PTK-PNF - Vol. 1 No.1, hlm. 60

1) Kemampuan

Tingkat partisipasi seseorang dipengaruhi oleh kemampuannya dalam penguasaan pengetahuan atau pemahaman tentang hal dimana dia berpartisipasi.³⁸ Kemampuan individu dalam berpartisipasi memiliki tingkat yang berbeda-beda. Pemahaman masing-masing individu akan berbeda-beda sesuai pengetahuan dan pemahaman akan sesuatu dimana dia akan berpartisipasi.

2) Motivasi

Henry Murray membedakan motivasi kedalam 2 macam yaitu motivasi primer dan motivasi sekunder.³⁹ Motivasi primer adalah motivasi individu yang bersifat biologis atau motif dasar individu yang berhubungan dengan kebutuhan jasmani. Sedangkan, motivasi sekunder adalah motivasi yang muncul karena pengaruh dari interaksi dengan lingkungannya.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang mempengaruhi individu untuk berpartisipasi yang berasal dari luar individu tersebut yaitu persepsi lingkungan dan struktur organisasi.

³⁸ *Ibid.*, hlm. 60

³⁹ Priyono dan Marnis. Priyono dan Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo : Zifatama Publisher, hlm. 266

a. Persepsi Lingkungan

Pada persepsi yang terbentuk adalah persepsi lingkungan tempat bekerja karyawan. Lingkungan kerja dibagi menjadi 2 bentuk yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik.⁴⁰ Lingkungan kerja fisik adalah lingkungan di sekitar tempat kerja karyawan yang berbentuk fisik. Lingkungan kerja fisik meliputi peralatan, penerangan atau cahaya, suhu udara, suara bising dan dekorasi tata ruang. Sedangkan, lingkungan kerja non fisik adalah sebuah lingkungan yang berkaitan dengan hubungan kerja, meliputi hubungan sosial dengan rekan kerja dan atasan.

b. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah susunan yang terdiri dari pimpinan atau ketua, wakil dan anggota-anggota yang memiliki tingkat kekuasaan sesuai dengan jabatan yang dimilikinya dan saling berhubungan satu sama lain dalam sebuah organisasi. Semakin jelas struktur suatu organisasi akan semakin efektif dan efisien. Struktur yang sesuai dengan kebutuhan adalah struktur yang paling baik. Struktur organisasi akan menggambarkan kemampuan dan peranannya di posisi kekuasaannya. Posisi yang paling tinggi pada struktur

⁴⁰Agus Budi Purwanto dan Octavia Wulandari. 2016. *Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. STIE Pelita Nusantara Semarang : Buletin Bisnis dan Manajemen Volume 02, No. 01 hlm. 14

organisasi memiliki kemampuan paling kuat untuk menginstruksikan apapun kepada bawahannya.

I.6.3 Produktivitas Kerja

1. Pengertian Produktivitas Kerja

Menurut L. Greenberg, produktivitas adalah perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut.⁴¹ Selanjutnya, menurut Malayu S.P. Hasibuan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan). Dalam berbagai referensi, definisi produktivitas dapat dibagi menjadi 3 kelompok yaitu :⁴²

a. Rumusan tradisional

Rasio antara apa yang dihasilkan (*output*) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang digunakan (*input*).

b. Produktivitas adalah sikap mental yang memiliki keyakinan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik daripada kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.

c. Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari 3 faktor esensial, yakni investasi, termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen dan tenaga kerja.

⁴¹ Muchdarsyah Sinungan. 2005. PRODUKTIVITAS Apa dan Bagaimana, Jakarta : PT. Bumi Aksara., hlm. 12

⁴² Muchdarsyah Sinungan. *Op.cit.*, hlm. 3

Dengan demikian, secara singkat, penulis mendefinisikan produktivitas adalah perbandingan jumlah masukan (*input*) dibagi dengan hasil keluaran (*ouput*). Produktivitas harus mampu memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien sehingga dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang berkualitas. Pada produktivitas perusahaan dapat dirumuskan sebagai berikut :⁴³

2. Unsur-Unsur Produktivitas

Menurut Gaspersz Vincent, unsur-unsur yang terdapat dalam produktivitas antara lain efisiensi, efektivitas dan kualitas.⁴⁴

a. Efisiensi

Efisiensi adalah penggunaan sumber daya sebagai masukan (*input*) berupa biaya, waktu, tenaga kerja, informasi, manajerial.⁴⁵ Pengertian efisiensi berorientasi kepada masukan. Dengan kata lain, efisiensi adalah kemampuan untuk menggunakan sumber daya yang ada sesuai dengan target yang diberikan atau melebihi target.

b. Efektivitas

Efektivitas adalah pencapaian sasaran (*output*) yang telah ditetapkan.⁴⁶ Efektivitas berkaitan dengan penggunaan waktu

⁴³*Ibid.*, hlm.3

⁴⁴ Vincent Gaspersz. 2000. *Manajemen Produktivitas Total*. Jakarta : PT.Gramedia Pustaka Utama, hlm. 287

⁴⁵*Ibid.*, hlm. 287

⁴⁶*Ibid.*, hlm. 287

dengan tepat sesuai dengan target keluaran atau bahkan melebihi target. Semakin besar presentase target tercapai, maka semakin tinggi tingkat efektivitasnya. Konsep ini berorientasi pada keluaran.

c. Kualitas

Kualitas adalah spesifikasi bentuk-bentuk pelayanan total (*total service*) yang terkait dengan aspek pengendalian manajemen.⁴⁷

Secara umum kualitas adalah ukuran yang menyatakan seberapa besar pemenuhan persyaratan, spesifikasi, dan harapan konsumen.

Kualitas sulit diukur secara matematis. Namun, apabila kualitas *input* dan kualitas proses berjalan dengan baik, maka akan menghasilkan kualitas *output* yang baik juga.

I.6.4 Teori *Human Relation*

Teori *Human Relation* yang dikemukakan oleh Elton Mayo muncul dan berkembang setelah lahirnya sebuah gerakan bernama “*scientific management*” atau “manajemen ilmiah” yang dikembangkan oleh F. W. Taylor di awal abad ke-20.

Pada awal abad ke-20 muncul sebuah gerakan yang bernama “*Scientific Management*” yang dilakukan oleh F. W. Taylor.⁴⁸ Gerakan ini mengukur produktivitas pekerja melalui prestasi yang dicapai oleh para

⁴⁷ *Ibid.*, hlm. 287

⁴⁸ Ine Mariane. 2019. *Human Relations*. Bandung : Kencana Utama, hlm. 2

pekerja. Para pekerja yang bekerja di perusahaan tersebut, didorong untuk berprestasi. Apabila dinilai tidak berprestasi maka akan dipecat dari perusahaan. Prestasi diraih pekerja melalui kinerja yang baik di perusahaan. Sehingga, produktivitas kerja perusahaan akan meningkat dan juga meningkatkan keuntungan perusahaan.

Keuntungan yang meningkat tersebut akan dibagikan kepada para pekerja. Namun, ternyata hal tersebut dinilai memiliki sisi negatif yaitu para pekerja yang terus bekerja untuk mengejar prestasi dan meningkatkan produktivitas kerja mereka membuat para pekerja seperti mesin yang ada di perusahaan. Para pekerja dituntut untuk terus meraih prestasi melalui bekerja atau siap menerima resiko pemecatan atau pemberhentian kerja dari perusahaan. Lama-kelamaan hal tersebut tidak dapat diterima oleh para pekerja karena merasa dirinya dieksploitasi. Para pekerja seperti alat ekonomi yang dipisahkan dari unsur manusianya dan merupakan bagian dari proses produksi, bukan sebagai manusia dan kebutuhannya.⁴⁹

Pada gerakan *scientific management* ini terlihat bahwa gerakan ini tidak memberikan perhatian terhadap hubungan antar pekerja karena berfokus pada prestasi kerja.⁵⁰ Padahal pekerja juga membutuhkan hubungan dan jaringan sosial di dalam lingkungan kerjanya karena itu

⁴⁹ *Ibid.*, hlm. 3

⁵⁰ *Ibid.*, hlm. 3

yang akan memberikan pengaruh paling besar bagi produktivitas kerja.

Kelemahan yang ditemukan pada *scientific management* atau manajemen ilmiah tersebut, munculah sebuah konsep "*Human Relations*" yang dipelopori oleh Elton Mayo. Elton Mayo adalah salah satu tokoh yang mempelajari faktor-faktor dalam individu yang mempengaruhi pekerjaan, seperti kelelahan dan upaya untuk memaksimalkan produktivitas. Elton Mayo mencetuskan konsep *human relation* atau hubungan antar manusia melalui studi *Hawthorne*.

Studi *Hawthorne* dilakukan di *The Western Electric Company*. Tujuan studi *Hawthorne* adalah mengobservasi pengaruh produktivitas karyawan yang diukur dalam lingkungan kerja yang berubah. Percobaan *Hawthorne* dilakukan di *The Western Electric Company* melalui kondisi pencahayaan dan jam kerja di perusahaan. Percobaan dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor peningkatan produktivitas. Percobaan dilakukan pada dua kelompok di ruangan yang berbeda. Satu kelompok diberikan pencahayaan yang cukup di ruangan dan satu kelompok dikurangi kondisi pencahayaannya di ruangan. Namun, ternyata hasil yang diperoleh adalah tidak menghasilkan perbedaan produktivitas yang signifikan. Oleh karena itu, dilakukan percobaan lain untuk mengidentifikasi peningkatan produktivitas kerja.

Percobaan selanjutnya dilakukan pada operasi perakitan relay telepon. Lingkungan kerja dibuat dengan kondisi penerangan yang baik,

bangku perakitan dan peralatan yang sesuai. Percobaan ini dilakukan kepada enam perempuan, lima orang bekerja di bangku dan satu orang pada pengadaan dan mendistribusikan suku cadang untuk mereka yang terlibat dalam bagian perakitan. Dalam percobaan ini, terdapat catatan yang diperoleh melalui alat yang telah dirancang khusus. Setiap relay itu selesai, lubang di kaset akan bergerak. Dengan begitu, perusahaan akan mendapat catatan dari setiap relay yang dirakit oleh setiap operasi.

Sementara itu, selama percobaan berlangsung, ke enam orang tersebut juga mulai diperkenalkan dengan metode pembayaran. Dan ternyata usaha ini mulai menemukan perubahan yang signifikan pada minggu ke depalan. Setelah memperkenalkan metode pembayaran, percobaan dilakukan dengan memberikan jeda istirahat kerja dan memberikan efek penyegaran berupa makan *sandwich* atau minum kopi. Pemberian jeda istirahat dan efek penyegaran berupa makan *sandwich* dan minum kopi terus dilakukan sampai pada periode ke tiga belas, dan menghasilkan keluaran (*output*) yang terus meningkat.

Bedasarkan penelitian tersebut, ditemukan upaya-upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja seperti kondisi pencahayaan, metode pembayaran, pemberian jeda istirahat dan pemberian efek penyegaran. Setelah dilakukan percobaan ditemukan bahwa produktivitas kerja tidak hanya ditentukan oleh kondisi pencahayaan di tempat kerja dan besaran upah, tetapi juga bagaimana organisasi memberikan kesempatan bagi

pegawai untuk melakukan *human relations* di tempat kerjanya.

Hal itu dilihat dari pemberian jeda istirahat dan efek penyegaran berupa makan *sandwich* dan minum kopi, dimana jeda istirahat tersebut dapat memberikan ruang bagi para pekerja untuk menemukan dirinya sendiri sebagai manusia. Mereka dapat bertemu dengan pekerja yang lain, berbincang-bincang dengan antar pekerja yang lain dan merasa senang karena dapat beristirahat sejenak dari pekerjaan yang dilakukan.

Elton Mayo juga mengatakan bahwa organisasi merupakan sistem sosial dan karyawan unsur yang paling penting di dalamnya.⁵¹ Karyawan adalah personalitas yang rumit dan berinteraksi dalam kelompok kerja dan bukan sekedar alat dalam fungsi kerja.⁵² Para pimpinan atau manajemen tidak bisa melihat melihat para pekerja sebagai alat produksi seperti mesin. Tetapi, pekerja juga harus mendapatkan kesempatannya sebagai manusia di tempat mereka bekerja, baik organisasi atau institusi dimana tempat mereka bekerja.

Human Relation atau hubungan antar manusia memunculkan aktivitas interaksi karyawan atau pegawai di organisasi atau institusi. Hubungan ini membentuk lingkungan sosial di lingkungan kerja. Hubungan positif dalam studi *hawthorne* antara kepuasan pekerja dan produktivitas adalah mereka mencari teknik untuk meningkatkan

⁵¹ Jenny Ratna Suminar, Soleh Soemirat dan Elvinaro Ardianto. M.Si. 2002. *Komunikasi Organisasional*. Jakarta : Universitas Terbuka, hlm. 26

⁵²*Ibid.*, 26

penyesuaian diri dan moral pekerja individu.⁵³ Hubungan sosial dalam kegiatan organisasi atau institusi adalah hubungan antar sesama karyawan dan hubungan antara karyawan dengan atasan. Berdasarkan hasil percobaan *Hawthorne* tersebut, ditemukan kesimpulan yaitu :⁵⁴

- a. Telah ada tren kenaikan yang berkelanjutan di hasil keluaran (*output*) melalui perubahan dalam jeda istirahat.
- b. Pengurangan kelelahan otot bukan faktor utama dalam meningkatkan *output*.
- c. Ada peningkatan penting pada kepuasan di antara 6 pekerja.
- d. *Output* lebih terkait langsung dengan jenis hari kerja daripada jumlah hari kerja dalam seminggu
- e. Pengamatan operator dalam ruang tes rakitan relay menunjukkan bahwa kesehatan karyawan sedang dijaga atau ditingkatkan dan mereka bekerja dalam kapasitas mereka.
- f. Kondisi kerja yang berubah telah menghasilkan keinginan dari operator untuk datang bekerja di pagi hari dan menurunkan angka ketidakhadiran dari pekerja.
- g. Faktor-faktor penting dalam menghasilkan sikap mental yang baik dan kenikmatan kerja yang lebih besar adalah kebebasan yang lebih

⁵³ W. Richard Scott. 2003. *Organizations : Rational, Natural, and Open Systems*, Stanford University : Pearson Educational International

⁵⁴ Elton Mayo. 2005. *The Early Sociology Of Management And Organizations : Volume VI The Human Problems Of An Industrial Civilization*, London and New York : Routledge, hlm. 65-66

besar, pengawasan yang kurang ketat dan peluang untuk berubah tanpa teguran dari atasan.

Berdasarkan penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa percobaan efek *Hawthorne* ini adalah upaya untuk mengetahui faktor-faktor peningkatan produktivitas kerja. Hasilnya ditemukan bahwa di dalam perusahaan bukan hanya terdapat lingkungan kerja saja, tetapi juga terdapat lingkungan sosial bagi para pekerjanya. Dalam teori ini beranggapan bahwa komunikasi antar anggota pekerja yang lain dapat membangun suasana akrab. Sehingga akan menimbulkan dampak yang lebih baik dalam kerja sama dan dapat memberikan motivasi dalam bekerja dengan perasaan puas yang berpengaruh dengan produktivitas kerja. Manajemen yang memahami kebutuhan karyawan dalam pemberian jeda istirahat dan efek penyegaran juga memberikan efek yang signifikan pada produktivitas kerja.

Teori "*Human Relations*" yang dipelopori Elton Mayo ini bertujuan untuk memperhatikan hubungan antar manusia dalam perusahaan agar dapat meningkatkan produktivitasnya. Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan Keith Davis tentang hubungan antar manusia adalah memotivasi orang-orang organisasi untuk membangun kerja sama, mengefektifkan kebutuhan mereka dan penerimaan objektif perusahaan. Secara singkat,

definisi hubungan antar manusia adalah memotivasi orang untuk membangun produktivitas dan kerjasama tim.⁵⁵

Dalam teori *human relations* juga membuat manusia menyadari akan tujuan dirinya di dalam kelompok di lingkungan kerja. Karyawan bukan individu-individu yang bekerja sendiri namun membutuhkan komunikasi yang efektif dengan rekan kerja lainnya untuk berinteraksi. Karyawan dapat menyadari bahwa di lingkungan kerjanya terdapat kepemimpinan baik secara formal maupun informal yang mampu memimpin dan mempengaruhi di lingkungan tersebut. Karyawan juga berhak memiliki keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan.

Dengan demikian, teori ini menggambarkan bahwa hubungan sosial juga terjadi di lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan lingkungan sosial bagi para pekerjanya. *Human relation* atau hubungan antar manusia di tempat kerja ini terjadi pada hubungan antar karyawan maupun hubungan antara karyawan dengan atasannya. Para pekerja bukan seperti alat produksi atau mesin untuk hanya mengejar produktivitas perusahaan. Tetapi, para pekerja adalah individu yang perlu memiliki ruang untuk saling berinteraksi meskipun di lingkungan kerja.

⁵⁵Ine Mariane, *Op.cit*, hlm. 11

I.7 Hipotesis Penelitian

Untuk menguji penelitian, maka hipotesis yang diajukan oleh peneliti dalam bentuk hipotesis nol dan hipotesis alternatif yaitu sebagai berikut :

1. H_0 : Tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja tenaga kependidikan Universitas Negeri Jakarta.
 H_1 : Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja tenaga kependidikan Universitas Negeri Jakarta.
2. H_0 : Tidak terdapat pengaruh antara partisipasi dalam *gathering* terhadap produktivitas kerja tenaga kependidikan Universitas Negeri Jakarta.
 H_1 : Terdapat pengaruh antara partisipasi dalam *gathering* terhadap produktivitas kerja tenaga kependidikan Universitas Negeri Jakarta.
3. H_0 : Tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan partisipasi dalam *gathering* terhadap produktivitas kerja tenaga kependidikan Universitas Negeri Jakarta.
 H_1 : Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan partisipasi dalam *gathering* terhadap produktivitas kerja tenaga kependidikan Universitas Negeri Jakarta.

I.8 Metodologi Penelitian

I.8.1 Pendekatan dan Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini akan melihat pengaruh 3 variabel, yaitu gaya kepemimpinan (X_1), partisipasi tenaga kependidikan dalam gathering (X_2) dan produktivitas kerja tenaga kependidikan Universitas Negeri Jakarta (Y).

Metode ini mengumpulkan berbagai data dari penyebaran kuesioner kepada responden dan dilakukan analisis untuk menjelaskan “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Dalam *Gathering* Terhadap Produktivitas Kerja Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Jakarta”.

I.8.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Universitas Negeri Jakarta yang beralamat di Jl. Rawamangun Muka, RT. 11/RW. 14, Rawamangun, Pulo Gadung, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13220. Penelitian dilakukan pada bulan April 2020 – Mei 2020. Penelitian ini merupakan penelitian *cross sectional* karena hanya meneliti satu bagian dari suatu populasi dalam satu waktu tertentu.

I.8.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya. Populasi dalam penelitian ini yaitu tenaga kependidikan (tendik) yang bekerja di Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Tenaga

Kependidikan merupakan bagian dalam UNJ yang berfungsi untuk menjalankan bidang pelayanan administrasi akademik agar dapat memfasilitasi terselenggaranya proses pendidikan di UNJ. Alasan dipilihnya tenaga kependidikan Universitas Negeri Jakarta adalah karena keterbatasan kondisi yang terjadi akibat adanya pandemik *covid-19*, waktu, tenaga dan biaya penelitian, maka penulis memilih tenaga kependidikan Universitas Negeri Jakarta sebagai populasi dan pengambilan sampel. Selain itu, Universitas Negeri Jakarta juga memiliki kriteria penelitian yaitu menyelenggarakan *gathering* dengan pesertanya yang merupakan tenaga kependidikan.

Tabel I.2
Jumlah Data Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Jakarta

No.	Umur Tendik	PNS	Honorer	Jumlah	Persentase
1	Dibawah 36 Tahun	45	51	96	11.1%
2	36 - 45 Tahun	100	265	365	42.3%
3	46 - 55 Tahun	205	156	361	41.9%
4	Diatas 56	38	3	41	4.7%
	Jumlah	388	475	863	100%

Sumber data : BUK UNJ

Sumber : LAKIP UNJ 2018

Jumlah populasi Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Jakarta adalah 863 orang. Sampel pada penelitian ini dilakukan kepada tenaga kependidikan Universitas Negeri Jakarta yang pernah berpartisipasi dalam acara *gathering*. Pada penarikan sampel dalam penelitian ini akan dilakukan dengan rumus slovin yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{863}{1 + 863 (15 \%)^2}$$

$$n = \frac{863}{1 + 863 (0,0225)}$$

$$n = \frac{863}{20,4} = 42,2 = 43$$

N = Populasi

n = Sampel

e = tingkat error

Dengan demikian, jumlah sampel yang di dapat dari rumus adalah 43 orang. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling*. Rancangan sampel non probabilitas, artinya tidak semua unit populasi memiliki kesempatan untuk dijadikan sampel penelitian.⁵⁶ Dengan menggunakan *snowball sampling* yaitu teknik penentuan sampel seperti bola salju. Pada awalnya jumlahnya kecil, kemudian bertambah sampai jumlah sampel semakin banyak.

I.8.4 Variabel Penelitian

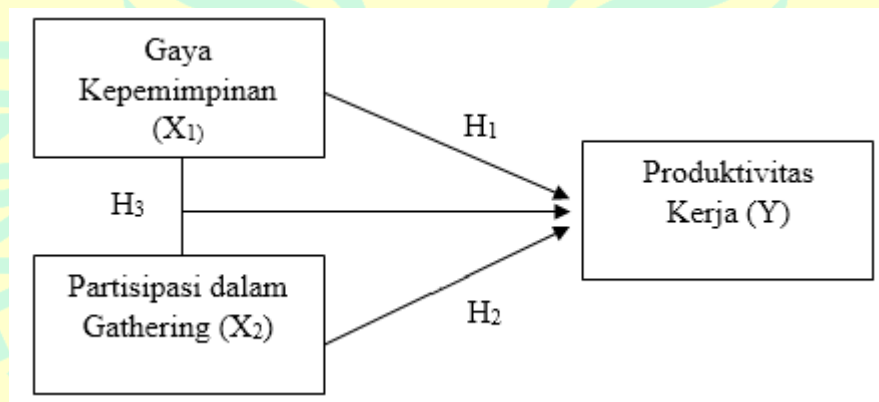
Berikut dijelaskan 3 variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Variabel bebas (*independent variable*) dalam penelitian ini terdiri dari 2 variabel yaitu Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Dalam Gathering.

⁵⁶ Burhan Bungin. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, hlm. 118

2. Variabel terikat (*dependent variable*) dalam penelitian ini yaitu mengenai produktivitas kerja tenaga kependidikan.
3. Hubungan antar variabel : Melihat dari berbagai literatur sejenis dan beberapa indikator yang terdapat didalamnya bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja dan partisipasi tenaga kependidikan dalam *gathering* terhadap produktivitas kerja. Untuk memudahkan skema tersebut digambarkan sebagai berikut :

Gambar I.2
Skema Analisis



Sumber : Analisis Penulis (2020)

Dalam penentuan analisis jawaban dari data yang didapatkan dalam kuesioner, maka menggunakan skala *likert* yang meliputi 4 kategori dan nilai skor sebagai berikut:

Untuk pertanyaan bersifat positif :

- Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) memiliki nilai skor 4

- Untuk jawaban Setuju (S) memiliki nilai skor 3
- Untuk jawaban Tidak Setuju (TS) memiliki nilai skor 2
- Untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) memiliki nilai skor 1

Untuk pertanyaan bersifat negatif :

- Untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) memiliki nilai skor 4
- Untuk jawaban Tidak Setuju (TS) memiliki nilai skor 3
- Untuk jawaban Setuju (S) memiliki nilai skor 2
- Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) memiliki nilai skor 1

I.8.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah :

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara responden harus menjawab pernyataan-pernyataan yang ada untuk menyatakan pendapatnya terhadap suatu persoalan. Pernyataan dibuat dengan bahasa sederhana yang mudah dimengerti dan kalimat yang jelas. Kuesioner yang diajukan berisikan tentang penelitian penulis yaitu Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi dalam *Gathering* Terhadap Produktivitas Kerja. Pada penelitian ini kuesioener ini disebarakan kepada 43 responden yang merupakan tenaga kependidikan Universitas Negeri Jakarta yang sudah pernah beperpartisipasi dalam *gathering*.

b. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan adalah pengumpulan data dengan cara mempelajari dan memahami studi literatur dan buku-buku yang mempunyai hubungan dengan gaya kepemimpinan, partisipasi dan produktivitas kerja karyawan serta sumber-sumber lainnya.

c. Internet

Internet sebagai sumber tambahan dalam media mencari jurnal-jurnal atau studi literatur terkait penelitian dan informasi-informasi mengenai variabel penelitian.

I.8.6 Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah statistika deskriptif. Data hasil penyebaran kuesioner diolah melalui aplikasi SPSS 16.00. Pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji persyaratan analisis, uji asumsi klasik serta uji hipotesis. Setelah dilakukan pengolahan data, maka data yang dihasilkan dianalisis menggunakan kerangka teori dan referensi tinjauan penelitian sejenis.

I.8.7 Instrumen dan Kisi-Kisi Penelitian

1. Instrumen dan Kisi-Kisi Penelitian Variabel Gaya

Kepemimpinan (X_1)

a. Definisi Konseptual

Menurut Hemhill & Coons, kepemimpinan adalah perilaku individu yang memimpin aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama.⁵⁷

b. Definisi Operasional

Pada variabel gaya kepemimpinan dapat kita lihat dari 2 dimensi yaitu fungsi dan efektivitas kepemimpinan sebagai berikut :

Tabel I.3
Operasionalisasi Konsep Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁)

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Skala
			Instruksi	1. Saya didorong pimpinan untuk ikut serta dalam kegiatan <i>gathering</i>	Ordinal
			Konsultasi	2. Pimpinan mengajak para karyawan melakukan musyawarah untuk mengambil keputusan	
				3. Pimpinan sering melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan	
				4. Pimpinan mengambil keputusan sendiri dalam menetapkan kegiatan <i>gathering</i>	
			Partisipasi	5. Pimpinan ikut serta dalam kegiatan <i>gathering</i>	
				6. Pimpinan ikut melaksanakan kebijakan	

⁵⁷ Gary Yukl. *Op cit.*, hlm. 2

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Skala
			Delegasi	yang dibuat	Ordinal
				7. Pimpinan merasa percaya kepada bawahannya dalam mengerjakan tugas-tugasnya	
				8. Pimpinan langsung menegur kepada karyawan saat tugas yang diberikan tidak dilakukan dengan baik	
			Pengendalian	9. Pimpinan selalu membimbing pekerjaan saya setiap hari	
				10. Pimpinan selalu mengkoordinasi pekerjaan saya	
			Evaluasi	11. Pimpinan melakukan evaluasi program yang dibentuk	
				12. Pimpinan menerima kritik dari bawahan	
				13. Pimpinan menerima saran dari bawahan	
		Efektivitas	Kinerja Karyawan	14. Saya mendapatkan nilai baik di tempat kerja	
				15. Saya mencapai target kerja yang ditentukan oleh instansi	
			Kinerja Organisasi	16. Data-data administrasi di UNJ semakin tersusun dengan baik	
				17. Pelayanan administrasi akademik di UNJ semakin mudah diakses	
				18. Pelayanan dalam bidang administrasi semakin memuaskan	

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Skala
				mahasiswa	
			Perilaku Pegawai	19. Saya senang jika pimpinan memuji saya atas prestasi kerja	
				20. Saya tidak suka dibentak pimpinan atas kesalahan yang dilakukan	
				21. Saya melaksanakan kebijakan apapun yang dibuat pimpinan secara sukarela	
				22. Saya melaksanakan kebijakan apapun yang dibuat pimpinan secara terpaksa	
				23. Saya sering mengeluh atas gaya kepemimpinan yang diterapkan saat ini	
			Kepuasan Pegawai	24. Pimpinan memenuhi kebutuhan kerja saya	
				25. Pimpinan menempatkan saya sesuai dengan keahlian yang dimiliki	
			Kontribusi	26. Saya menerima reward atas pekerjaan saya	
				27. Pimpinan meningkatkan soildaritas karyawan satu sama lain	
				28. Pimpinan meningkatkan kerja sama antar karyawan	
				29. Pimpinan ikut dalam pemecahan konflik	

2. Instrumen dan Kisi-Kisi Penelitian Variabel Partisipasi (X₂)

a. Definisi Konseptual

Keith Davis dalam bukunya yang berjudul “*Human Relation at Work*”, partisipasi adalah keterlibatan seseorang secara mental atau pikiran dan emosi atau perasaan untuk memberikan ide kepada kelompok dan memiliki tanggung jawab dalam usaha tersebut.⁵⁸ Partisipasi dilakukan melalui 2 faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

b. Definisi Operasional

Untuk mengukur tingkat partisipasi dapat kita lihat dari 2 dimensi faktor internal dan faktor eksternal sebagai berikut :

Tabel I.4

Operasionalisasi Konsep Variabel Partisipasi Dalam Gathering (X₂)

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Skala
Partisipasi	Tingkat Partisipasi Karyawan dalam gathering	Faktor Internal	Kemampuan	1. Saya tidak bisa ikut <i>gathering</i> karena akan kelelahan setelahnya	Ordinal
				2. Saya tidak bisa ikut <i>gathering</i> karena lokasi yang terlalu jauh	
				3. Saya bisa ikut <i>gathering</i> karena semua biaya ditanggung oleh instansi	

⁵⁸ Santoso Sastropetro. *Op.cit.*, hlm. 13

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Skala
			Motivasi Primer (Individu)	4. Saya ikut <i>gathering</i> karena gratis	
				5. Saya ikut <i>gathering</i> karena acaranya seru	
			Motivasi Sekunder (Sosial)	6. Saya ikut <i>gathering</i> karena ingin bergaul dengan rekan kerja yang lain	
				7. Saya ikut <i>gathering</i> karena ingin membangun kebersamaan dengan rekan kerja yang lain	
		Faktor Eksternal	Lingkungan Kerja Fisik	8. Ruangan kerja saya terasa panas	Ordinal
				9. Pencahayaan di ruangan kerja saya redup	
				10. Ruangan kerja saya terlalu bising	
				11. Ruangan kerja saya tidak memiliki ventilasi udara yang cukup	
			Lingkungan Kerja Non Fisik	12. Saya suka dengan lingkungan teman sejawat yang kompak bekerja	
				13. Saya memiliki tim kerja yang memotivasi dalam bekerja	
				14. Saya menghormati pimpinan dengan sikap yang sopan	

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Skala
				15. Saya menghargai pimpinan dengan hasil kerja terbaik	
				16. Saya malas berpartisipasi dalam kegiatan karena konflik dengan rekan kerja	
				17. Saya malas berpartisipasi dalam kegiatan karena konflik dengan atasan	
			Struktur Organisasi	18. Saya ikut <i>gathering</i> karena kewajiban dari instansi	

3. Instrumen dan Kisi-Kisi Penelitian Variabel Produktivitas Kerja

(Y)

a. Definisi Konseptual

Menurut Gaspersz Vincent, unsur-unsur yang terdapat dalam produktivitas antara lain efisiensi, efektivitas dan kualitas.⁵⁹

⁵⁹ Vincent Gaspersz. *Op.cit.*, hlm. 287

b. Definisi Operasional

Untuk mengukur tingkat produktivitas kerja dapat kita lihat dari 3 dimensi yaitu efektivitas, efisiensi dan produktivitas kerja sebagai berikut:

Tabel I.5
Operasionalisasi Konsep Variabel Produktivitas Kerja (Y)

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Skala
Produktivitas	Tingkat Produktivitas Kerja	Efektivitas	Penggunaan Waktu Yang Efektif	1. Saya bekerja sesuai jam yang ditentukan	Ordinal
				2. Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan	
				3. Saya lebih produktif ketika bekerja secara tim	
				4. Waktu yang diberikan tidak sesuai dengan target yang harus dicapai	
		Efisiensi	Penggunaan Sumber Daya	5. Saya menggunakan sumber daya listrik sesuai kebutuhan	Ordinal
				6. Saya menggunakan sumber daya air sesuai kebutuhan	
				7. Saya tidak pernah memikirkan kondisi air yang	

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Skala
				ada di perusahaan	
				8. Jika sumber daya ada yang lebih, maka saya akan membuangnya	
				9. Saya menggunakan air berlebihan	
				10. Saya menggunakan listrik berlebihan	
		Kualitas Pelayanan		11. Saya memberikan pelayanan administrasi sesuai dengan SOP yang berlaku	Ordinal
				12. Saya menyediakan data-data yang dibutuhkan sesuai dengan SOP yang berlaku	
				13. Pelayanan administrasi yang saya lakukan dapat memenuhi kebutuhan mahasiswa	

I.8.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Uji Validitas Instrumen

Dalam buku Penggunaan SPSS Dalam Statistik, Agus Tri Basuki

mengatakan bahwa validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan.⁶⁰ Uji validitas adalah alat ukur untuk menunjukkan kebenaran atau ketepatan dalam pengujian kevalidan angket.

Pada saat peneliti akan melakukan pengumpulan data dengan menggunakan cara penyebaran kuesioner, maka dilakukan uji validitas untuk melihat seberapa valid instrumen-instrumen yang disajikan. Instrumen-instrumen yang disajikan di dalam kuesioner berasal dari konsep, dimensi dan indikator variabel. Perhitungan instrumen valid atau tidak valid akan dilihat dari hasil rhitung yang akan dibandingkan dengan rtabel. Intrumen yang dinyatakan valid berarti dapat dipergunakan untuk mendapatkan data.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan aplikasi SPSS versi 16.00 untuk mengolah data yang telah diperoleh oleh responden. Dalam hal ini, untuk menguji validitas instrumen, perlu diketahui Rhitung dan Rtabel. Rhitung adalah skor yang diperoleh dari hasil perhitungan setiap item pernyataan di *total correlation* di SPSS. Sedangkan, Rtabel diperoleh melalui *tabel signifikansi* dengan 43 responden yaitu 0.301. Rumus yang digunakan dalam uji validitas instrument adalah sebagai berikut :

- Rhitung > Rtabel = Valid atau nilai signifikan < 0,05 = valid.
- Rhitung < Rtabel = Tidak Valid atau nilai signifikan > 0,05 = tidak valid.

⁶⁰ Agus Tri Basuki. 2014. *Penggunaan SPSS Dalam Statistik*. Yogyakarta : Danisa Media, hlm. 65

a. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Tabel I.6

Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

N o	Pernyataan	Dimensi	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	Saya didorong pimpinan untuk ikut serta dalam kegiatan <i>gathering</i>	Fungsi	0.532	0.301	Valid
2	Pimpinan mengajak para karyawan melakukan musyawarah untuk mengambil keputusan	Fungsi	0.529	0.301	Valid
3	Pimpinan sering melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan	Fungsi	0.372	0.301	Valid
4	Pimpinan mengambil keputusan sendiri dalam menetapkan kegiatan <i>gathering</i>	Fungsi	0.434	0.301	Valid
5	Pimpinan ikut serta dalam kegiatan <i>gathering</i>	Fungsi	0.650	0.301	Valid
6	Pimpinan ikut melaksanakan kebijakan yang dibuat	Fungsi	0.534	0.301	Valid
7	Pimpinan merasa percaya kepada bawahannya dalam mengerjakan tugas-tugasnya	Fungsi	0.383	0.301	Valid
8	Pimpinan langsung menegur karyawan saat tugas yang diberikan tidak dilakukan dengan baik	Fungsi	0.421	0.301	Valid
9	Pimpinan selalu membimbing pekerjaan saya setiap hari	Fungsi	0.559	0.301	Valid
10	Pimpinan selalu mengkoordinasi pekerjaan saya	Fungsi	0.404	0.301	Valid
11	Pimpinan melakukan evaluasi program yang dibentuk	Fungsi	0.556	0.301	Valid
12	Pimpinan menerima kritik dari bawahan	Fungsi	0.360	0.301	Valid

N o	Pernyataan	Dimensi	Rhitung	Rtabel	Keterangan
13	Pimpinan menerima saran dari bawahan	Fungsi	0.524	0.301	Valid
14	Saya mendapatkan nilai baik di tempat kerja	Fungsi	0.372	0.301	Valid
15	Saya mencapai target kerja yang ditentukan oleh instansi	Fungsi	0.525	0.301	Valid
16	Data-data administrasi di UNJ semakin tersusun dengan baik	Fungsi	0.580	0.301	Valid
17	Pelayanan administrasi akademik di UNJ semakin mudah diakses	Fungsi	0.646	0.301	Valid
18	Pelayanan dalam bidang administrasi semakin memuaskan mahasiswa	Fungsi	0.505	0.301	Valid
19	Saya senang jika pimpinan memuji saya atas prestasi kerja	Efektivitas	0.316	0.301	Valid
20	Saya tidak suka dibentak pimpinan atas kesalahan yang dilakukan	Efektivitas	0.370	0.301	Valid
21	Saya melaksanakan kebijakan apapun yang dibuat pimpinan secara sukarela	Efektivitas	0.572	0.301	Valid
22	Saya melaksanakan kebijakan apapun yang dibuat pimpinan secara terpaksa	Efektivitas	0.482	0.301	Valid
23	Saya sering mengeluh atas gaya kepemimpinan yang diterapkan saat ini	Efektivitas	0.474	0.301	Valid
24	Pimpinan memenuhi kebutuhan kerja saya	Efektivitas	0.610	0.301	Valid
25	Pimpinan menempatkan saya sesuai dengan keahlian yang dimiliki	Efektivitas	0.697	0.301	Valid
26	Saya menerima reward atas pekerjaan saya	Efektivitas	0.435	0.301	Valid
27	Pimpinan meningkatkan soildaritas karyawan satu sama lain	Efektivitas	0.609	0.301	Valid
28	Pimpinan meningkatkan kerja sama antar karyawan	Efektivitas	0.582	0.301	Valid

No	Pernyataan	Dimensi	Rhitung	Rtabel	Keterangan
29	Pimpinan ikut dalam pemecahan konflik	Efektivitas	0.533	0.301	Valid

(Sumber: Hasil pengolahan data melalui SPSS 16.00, 2020)

Berdasarkan hasil uji validitas pada variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) menunjukkan bahwa dari total 29 pernyataan yang ada dinyatakan 29 pernyataan valid karena nilai r hitung $>$ r tabel.

b. Uji Validitas Variabel Partisipasi

Tabel I.7

Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Dalam Gathering (X_2)

No	Pernyataan	Dimensi	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	Saya tidak bisa ikut <i>gathering</i> karena akan kelelahan setelahnya	Faktor Internal	0.522	0.301	Valid
2	Saya tidak bisa ikut <i>gathering</i> karena lokasi yang terlalu jauh	Faktor Internal	0.531	0.301	Valid
3	Saya bisa ikut <i>gathering</i> karena semua biaya ditanggung oleh instansi	Faktor Internal	0.386	0.301	Valid
4	Saya ikut <i>gathering</i> karena acaranya seru	Faktor Internal	0.347	0.301	Valid
5	Saya ikut <i>gathering</i> karena mendapat seragam gratis	Faktor Internal	0.339	0.301	Valid
6	Saya ikut <i>gathering</i> karena ingin bergaul dengan rekan kerja yang lain	Faktor Internal	0.628	0.301	Valid
7	Saya ikut <i>gathering</i> karena ingin membangun kebersamaan dengan rekan kerja yang lain	Faktor Internal	0.524	0.301	Valid
8	Ruangan kerja saya terasa panas	Faktor Internal	0.499	0.301	Valid

No	Pernyataan	Dimensi	Rhitung	Rtabel	Keterangan
9	Pencahayaannya di ruangan kerja saya redup	Faktor Eksternal	0.565	0.301	Valid
10	Ruangan kerja saya terlalu bising	Faktor Eksternal	0.516	0.301	Valid
11	Ruangan kerja saya tidak memiliki ventilasi udara yang cukup	Faktor Eksternal	0.337	0.301	Valid
12	Saya suka dengan lingkungan teman sejawat yang kompak bekerja	Faktor Eksternal	0.639	0.301	Valid
13	Saya memiliki tim kerja yang memotivasi dalam bekerja	Faktor Eksternal	0.683	0.301	Valid
14	Saya menghormati pimpinan dengan sikap yang sopan	Faktor Eksternal	0.587	0.301	Valid
15	Saya menghargai pimpinan dengan hasil kerja terbaik	Faktor Eksternal	0.576	0.301	Valid
16	Saya malas berpartisipasi dalam kegiatan karena konflik dengan rekan kerja	Faktor Eksternal	0.609	0.301	Valid
17	Saya malas berpartisipasi dalam kegiatan karena konflik dengan atasan	Faktor Eksternal	0.415	0.301	Valid
18	Saya ikut <i>gathering</i> karena kewajiban dari instansi	Faktor Eksternal	0.429	0.301	Valid

(Sumber: Hasil pengolahan data melalui SPSS 16.00, 2020)

Berdasarkan hasil uji validitas pada variabel Partisipasi dalam *Gathering* (X_2) menunjukkan bahwa dari total 18 item pernyataan dinyatakan 18 item pernyataan valid dengan nilai r hitung $>$ r tabel.

c. Uji Validitas Variabel Produktivitas Kerja

Tabel I.8

Hasil Uji Validitas Variabel Produktivitas (Y)

No	Pernyataan	Dimensi	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	Saya bekerja sesuai jam yang ditentukan	Efektivitas	0.570	0.301	Valid
2	Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan	Efektivitas	0.596	0.301	Valid
3	Saya lebih produktif ketika bekerja secara tim	Efektivitas	0.523	0.301	Valid
4	Waktu yang diberikan tidak sesuai dengan target yang harus dicapai	Efektivitas	0.315	0.301	Valid
5	Saya menggunakan sumber daya listrik sesuai kebutuhan	Efektivitas	0.561	0.301	Valid
6	Saya menggunakan sumber daya air sesuai kebutuhan	Efektivitas	0.576	0.301	Valid
7	Saya tidak pernah memikirkan kondisi air yang ada di perusahaan	Efisiensi	0.600	0.301	Valid
8	Jika sumber daya ada yang lebih, maka saya akan membuangnya	Efisiensi	0.558	0.301	Valid
9	Saya menggunakan air berlebihan	Efisiensi	0.607	0.301	Valid
10	Saya menggunakan listrik berlebihan	Efisiensi	0.744	0.301	Valid
11	Saya memberikan pelayanan administrasi sesuai dengan SOP yang berlaku	Kualitas	0.383	0.301	Valid
12	Saya menyediakan data-data yang dibutuhkan sesuai dengan SOP yang berlaku	Kualitas	0.688	0.301	Valid
13	Pelayanan administrasi yang saya lakukan dapat memenuhi kebutuhan mahasiswa	Kualitas	0.620	0.301	Valid

(Sumber: Hasil pengolahan data melalui SPSS 16.00, 2020)

Berdasarkan hasil uji validitas Variabel Produktivitas Kerja (Y) menunjukkan bahwa dari total 13 pernyataan yang ada dinyatakan 13 item valid karena nilai r hitung $> r$ tabel.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Uji reabilitas dilakukan dengan cara mengukur *Cronbach's Alpha*. Dasar penilaian uji reabilitas adalah sebagai berikut :

Kriteria	Kategori
$\text{Alpha} > 0.90$	Reliabilitas sempurna
$0.70 < \text{alpha} < 0.90$	Reliabilitas tinggi
$0.50 < \text{alpha} < 0.70$	Realibilitas moderat
$\text{Alpha} < 0.50$	Reliabilitas rendah

a. Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Tabel I.9

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.908	29

(Sumber: Hasil pengolahan data melalui SPSS 16.00, 2020)

Uji reliabilitas menggunakan aplikasi SPSS versi 16.00 dengan 29 item pernyataan dan 43 responden. Pada uji reliabilitas pada variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) terlihat bahwa Alpha menunjukkan nilai 0.908, maka berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa reliabilitas variabel gaya kepemimpinan (X_1) adalah reliabilitas sempurna karena alpha lebih besar dari 0.90.

b. Uji Reliabilitas Variabel Partisipasi Dalam Gathering

Tabel I.10

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Partisipasi Dalam Gathering

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	43	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.848	18

(Sumber: Hasil pengolahan data melalui SPSS 16.00, 2020)

Berdasarkan uji reliabilitas menggunakan aplikasi SPSS versi 16.00 dengan 18 item pernyataan dan 43 responden. Pada uji reliabilitas pada variabel Partisipasi dalam *gathering* (X_2) terlihat bahwa Alpha menunjukkan nilai 0.848, maka berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa reliabilitas variabel Partisipasi dalam *gathering* (X_2) adalah reliabilitas tinggi.

c. Uji Reliabilitas Variabel Produktivitas Kerja

Tabel I.11

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Produktivitas Kerja

Case Processing Summary				Reliability Statistics	
Cases		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
	Valid	43	100.0		
	Excluded ^a	0	.0		
	Total	43	100.0	.844	13

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

(Sumber: Hasil pengolahan data melalui SPSS 16.00, 2020)

Berdasarkan uji reliabilitas menggunakan aplikasi SPSS versi 16.00 dengan 13 item pernyataan dan 43 responden. Pada uji reliabilitas pada variabel Produktivitas (Y) terlihat bahwa Alpha menunjukkan nilai 0.844, maka berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa reliabilitas variabel produktivitas adalah reliabilitas tinggi.

I.9 Sistematikan Penulisan

Sistematikan penelitian ini disusun menjadi 5 bab, yang terdiri dari 1 bab pendahuluan, 3 bab pembahasan dan 1 bab penutup. Sistematika disajikan dalam beberapa bagian sebagai gambaran dari penelitian. Sistematikan penulisannya adalah sebagai berikut :

BAB 1 Pendahuluan

Bab 1 berisi pendahuluan penelitian, yang berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan literatur dari berbagai jurnal dan buku, kerangka teori sesuai dengan variabel yang akan diteliti,

hipotesis penelitian, operasionalisasi konsep serta hasil uji validitas dan uji reliabilitas.

BAB II Profil Instansi dan Karakteristik Responden

Bab ini berisikan gambaran umum mengenai lokasi penelitian atau profil instansi dan karakteristik responden penelitian. Karakteristik responden merupakan gambaran dari responden penelitian yang telah dikumpulkan dan diolah melalui SPSS.

BAB III Analisis Variabel Penelitian dengan Pemaparan Hasil Uji Statistik Menggunakan SPSS

Bab ini berisikan mengenai analisis variabel penelitian menggunakan uji statistik yang dibantu dengan aplikasi SPSS mengenai uji validitas dan uji reliabilitas, uji parsial (uji wald), uji simultan, uji kecocokan model, koefisien determinasi dan koefisien regresi logistik.

BAB IV Pembahasan Hasil Penelitian

Bab ini berisikan pembahasan dan analisis hasil penelitian. Penulis akan menginterpretasi dan menganalisis tiap hasil dari uji statistik. Hasil analisis tersebut kemudian dikaitkan dengan teori sosiologi.

BAB V Penutup

Bab ini adalah bab terakhir sebagai bab penutup yang berisikan kesimpulan dan saran dari permasalahan yang dibahas secara keseluruhan oleh penulis.

